

MESTRADO

MBA/GESTÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA O
DEPARTAMENTO DE EXPORTAÇÃO NA MSC
PORTUGAL**

MARTA ALEXANDRA FERREIRA DA SILVA BENTO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM
MBA/GESTÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA O
DEPARTAMENTO DE EXPORTAÇÃO NA MSC
PORTUGAL

MARTA ALEXANDRA FERREIRA DA SILVA BENTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS
LOURENÇO

OUTUBRO - 2019

Resumo

Atualmente, devido à globalização das economias e à tendência do crescimento dos mercados, as empresas deparam-se com uma maior preocupação na melhoria contínua e rentabilização dos recursos, de forma a conseguirem acompanhar a forte concorrência e volatilidade dos mercados.

A partir da década de 90, as organizações começaram a sentir a necessidade de acompanhar e controlar o seu desempenho através de múltiplos indicadores de *performance*, pois anteriormente apenas eram utilizados indicadores financeiros. Assim, surge o *Balanced Scorecard* (BSC) com o objetivo de melhorar as deficiências do sistema tradicional de mensuração de *performance*. O BSC visa alinhar um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros com os respetivos objetivos estratégicos da organização, permitindo um acompanhamento contínuo e uma melhor tomada de decisão.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem por objetivo propor um *Balanced Scorecard* para o Departamento de Exportação numa empresa Multinacional do sector de transporte marítimo de carga contentorizada, para a sua representada em Portugal, a *Mediterranean Shipping Company S.A.* (MSC).

A MSC Portugal tem sede em Lisboa desde 1991, representando o seu *Headquarters* situado em Genebra, Suíça. Atualmente encontra-se como líder de mercado em Portugal e é, também, o segundo líder de mercado mundial.

Sendo o sector do transporte marítimo um mercado muito competitivo, será positivo a introdução deste tipo ferramenta de apoio à gestão, por forma a potenciar a eficácia dos gestores na tomada de decisão. Para tal, foi necessário ajustar os indicadores de *performance* já existente, alinhando-os à estratégia da agência.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Mapa estratégico, Sistemas de controlo de gestão.

Abstract

Currently, due to globalization and markets' growth, companies are facing a major concern with continuous improvement and profitability to keep up with tough competition and market volatility.

In the beginning of the 90's, organizations began to feel the need to track and control their performance across multiple performance indicators, as previously only financial indicators were used. Thus, the Balanced Scorecard (BSC) appears with the objective of improving the shortcomings of the traditional performance measurement system. The BSC aims to align a set of financial and non-financial indicators with the strategic objectives of the organization, enabling continuous monitoring and better decision making.

This Master's Final Work aims to propose a Balanced Scorecard for the Export Department in a Multinational containerized cargo shipping company for their agency in Portugal, the Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC).

MSC Portugal has been based in Lisbon since 1991, representing its Headquarters located in Geneva, Switzerland. It is currently the market leader in Portugal and is also the second world market leader.

As the maritime transport sector is a very competitive market, the introduction of this type of management support tool will be helpful in order to enhance the effectiveness of managerial decision making. Thus, it was necessary to adjust the existing performance indicators, aligning them with the agency's strategy.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Control Systems, Strategic Map.

Agradecimentos

Para a elaboração do presente TFM foi essencial o apoio e colaboração de diversas pessoas e entidades, onde quero deixar um especial agradecimento:

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à MSC Portugal, em especial ao Managing Director, por me ter dado a oportunidade de desenvolver o tema escolhido e por permitir que fosse possível desenvolver algo que contribuísse positivamente para o funcionamento da empresa.

À Professora Doutora Sofia Margarida Morais Lourenço por ter aceite ser minha orientadora e pelo apoio prestado durante toda a elaboração do trabalho. A sua colaboração foi indispensável tendo em conta a sua experiência no tema, sugestões, orientações e críticas construtivas.

Aos responsáveis do Departamento de Exportação, em especial ao Diretor de Exportação e *Manager* da equipa de *Customer Service* e Documentação, por terem disponibilizado o seu tempo na resposta às entrevistas semi-estruturas.

Aos Diretores de Marketing e de Recursos Humanos por terem partilhado o seu conhecimento e ferramentas úteis para a elaboração do BSC.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) pelo excelente contributo na minha formação e por ter permitido o meu crescimento a nível pessoal e profissional.

E, por último, mas não menos importante, à minha família pelo apoio incondicional durante este importante percurso.

A todos, um especial Obrigada.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vi
Índice de Fórmulas	vii
Lista de Abreviaturas.....	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	2
2.2. A evolução do BSC como Sistema de Controlo de Gestão	4
2.3. Perspetivas do Balanced Scorecard	6
2.3.1. Perspetiva financeira (ou do acionista).....	6
2.3.2. Perspetiva dos clientes.....	7
2.3.3. Perspetiva dos processos internos.....	8
2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento	8
3. Metodologia	9
4. Estudo de Caso.....	10
4.1. A MSC Portugal.....	10
4.1.1. Missão, Visão e Valores	11
4.1.2. Estrutura Organizacional	11
4.2. Análise do Meio Envolvente.....	12
4.3. Sistema de Controlo de Gestão em utilização na MSC Portugal.....	14
4.4. Desenvolvimento do BSC para o Departamento de Exportação	15
4.4.1. Formulação da estratégia	15
4.4.2. Definição das perspetivas e objetivos estratégicos.....	16

4.4.3. Mapa estratégico.....	18
4.4.4. Indicadores e metas a alcançar	19
4.4.5. Proposta de implementação do Balanced Scorecard	33
5. Conclusões, Limitações e Estudos Futuros	34
Referências Bibliográficas.....	36
Apêndices	39
Apêndice 1 – Sumário das entrevistas realizadas	39
Apêndice 2 – Guião para a 1ª fase de entrevistas	40
Apêndice 3 – Guião para 2ª fase de entrevistas	42
Apêndice 4 – Organograma MSC Portugal	43
Apêndice 5 – Organograma Departamento de Exportação.....	43
Apêndice 6 – KPIs vs. Responsabilidade	44
Apêndice 7 – Mapa de Controlo	46

Índice de Tabelas

Tabela I - Análise SWOT	14
Tabela II - Perspetiva Financeira - Dep. Exportação - MSC Portugal	19
Tabela III - Perspetiva dos Clientes - Dep. Exportação - MSC Portugal	23
Tabela IV - Perspetiva dos Processos Internos - Dep. Exportação - MSC Portugal	26
Tabela V - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - Dep. Exportação - MSC Portugal.....	30

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa Estratégico para o Departamento de Exportação.....	18
--	----

Índice de Fórmulas

Fórmula (1) – <i>Market share</i> total [%]	20
Fórmula (2) – Carga exportada controlada em Portugal [%]	20
Fórmula (3) – Taxa de crescimento do <i>Market Share</i> total [%]	20
Fórmula (4) – N° total de TEUs exportados durante o ano [unid.]	21
Fórmula (5) – Taxa de crescimento de TEUs exportados durante o ano [%]	21
Fórmula (6) – N° médio de Bs/L realizados por <i>Documentation Assistant</i> [unid.]	21
Fórmula (7) – N° médio de <i>bookings</i> realizados por <i>Customer Service</i> [unid.]	21
Fórmula (8) – N° médio de cotações realizadas por <i>Pricing</i> [unid.]	22
Fórmula (9) – N° médio de documentos classificados por <i>Export Assist</i> [unid.]	22
Fórmula (10) – Produtividade média por <i>Documentation Assistant</i> [unid./h]	22
Fórmula (11) – Produtividade por <i>Customer Service</i> [unid./h]	23
Fórmula (12) – Produtividade por <i>Pricing</i> [unid./h]	23
Fórmula (13) – Produtividade por <i>Export Assist</i> [unid./h]	23
Fórmula (14) – Taxa de cotações especiais revalidadas [%]	25
Fórmula (15) – Taxa de reclamações resolvidas [%]	26
Fórmula (16) – Tempo médio de resposta a reclamações (dia)	26
Fórmula (17) – Taxa de cotações enviadas que se traduziram em embarques exportados [%]	27
Fórmula (18) – Taxa de chamadas atendidas pelo Departamento [%]	28
Fórmula (19) – Taxa de correções feitas a <i>bookings</i> por erros internos [%]	28
Fórmula (20) – Taxa de correções feitas a Bs/L por erros internos [%]	29
Fórmula (21) – Taxa de documentos classificados (<i>Workflow</i>) [%]	29
Fórmula (22) – Taxa de <i>bookings</i> recebidos via INTTRA [%]	29
Fórmula (23) – Taxa de instruções de BL recebidos via INTTRA [%]	29
Fórmula (24) – Taxa de processos finalizados [%]	30
Fórmula (25) – Taxa de FTEs efetivos no departamento [%]	31
Fórmula (26) – Taxa de FTEs que saíram do departamento [%]	31
Fórmula (27) – N° de horas média de formação por colaborador [horas]	32
Fórmula (28) – Montante médio investido em formações por colaborador [€]	32
Fórmula (29) – Taxa de aumento salarial [%]	32
Fórmula (30) – Taxa de absentismo [%]	33

Lista de Abreviaturas

AGEPOR – Associação dos Agentes de Navegação de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

B/L – *Bill of Lading*

CVA – *Cash Value Added*

FTE – *Full Time Equivalent*

IT – *Information Tecchnology*

KPI – *Key Performance Indicator*

LNG – *Liquefied Natural Gas*

MSC – *Mediterranean Shipping Company*

EVA – *Economic Value Added*

PIB – *Produto Interno Bruto*

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*

SI – *Sistemas de Informação*

TEU – *Twenty-foot equivalent unit*

TFM – Tese Final de Mestrado

1. Introdução

Em 1992 surge o *Balanced Scorecard* (BSC), por Robert Kaplan e David Norton, como uma ferramenta de mensuração de *performance* que visava contribuir para a tomada de decisão dos gestores e definição de estratégias empresariais de longo e curto prazo. Até esta data, os ativos intangíveis não eram valorizados e a mensuração da *performance* baseava-se apenas em indicadores financeiros. Com a introdução desta ferramenta, a mensuração da *performance* passou a ser feita até aos dias de hoje com base em indicadores de carácter financeiro e não-financeiro, o que permitiu balancear indicadores retrospectivos com indicadores prospetivos (Kaplan & Norton, 1992).

No caso da MSC Portugal, a empresa objeto de estudo neste Trabalho Final de Mestrado (TFM), e designada como Agência ao longo deste estudo, a mensuração da *performance* baseia-se em indicadores financeiros e não-financeiros, mas estes não estão alinhados com a estratégia empresarial. Desta forma, o desenvolvimento do BSC para esta organização teve por objetivo rever os indicadores atualmente utilizados e o seu alinhamento com a respetiva estratégia da Agência. Uma ferramenta de apoio à gestão deste género é importante, devido ao atual cenário marcado por extrema competitividade e crescimento dos mercados, por forma possibilitar o acompanhamento da mudança e evolução empresarial.

Dentro da MSC Portugal, foi escolhido o Departamento de Exportação para a aplicação do BSC uma vez que este departamento trata do *core business* da Agência. Esta escolha facilitou o estudo, pois a autora do TFM exerce funções no departamento em causa, sendo possível uma maior proximidade relativa aos documentos internos e principais intervenientes. Para o desenvolvimento do BSC foi necessário recolher dados qualitativos e observar as tarefas diárias dos colaboradores do departamento de modo a compreender quais os indicadores de *performance* essenciais que devem ser regularmente acompanhados.

Tendo em conta que atualmente a Agência não tem qualquer ferramenta de desempenho deste tipo, foi primeiramente necessário identificar os principais objetivos estratégicos junto da direção. Para tal foi realizada uma primeira fase de entrevistas junto do órgão máximo da empresa e respetivos responsáveis pelo Departamento de Exportação. Posteriormente foi elaborada a proposta de BSC. Finalmente, foi realizada uma segunda fase de entrevistas para validar a proposta de BSC. Deste modo espera-se

ter alcançado uma proposta pronta a ser aplicada no departamento e que possa ser adaptada aos restantes departamentos. Além disso, espera-se que o BSC contribua para uma tomada de decisão mais eficaz e eficiente, de forma a otimizar os procedimentos, recursos, serviço prestado ao cliente e monitorização regular do desempenho do departamento.

Quanto à estrutura do presente TFM, este está organizado em 5 capítulos distintos. Após o capítulo da Introdução, o capítulo 2 apresenta a literatura utilizada para a elaboração da proposta de *Balanced Scorecard*, mencionando a sua importância, vantagens, história e perspetivas. No capítulo 3, é abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, bem como a sua justificação, tipo de dados recolhidos e colaboradores que contribuíram na elaboração do Mapa Estratégico. O capítulo 4 apresenta a Agência e o Departamento de Exportação, a construção do BSC, e as fases necessárias para a sua implementação. Finalmente, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões do TFM.

2. Revisão de Literatura

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Para Jordan et al (2011: 21) o controlo de gestão define-se como “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Segundo Flamholtz (1983), o controlo é a capacidade de influenciar e monitorizar a atitude comportamental dos membros de uma organização, que permite uma maior probabilidade de alcançar certos objetivos. Uma vez que, as organizações integram pessoas com diversos interesses, tarefas e perspetivas, os sistemas de controlo de gestão permitem a interligação destes mesmos interesses com os próprios interesses da organização (Flamholtz, 1996). Anthony & Govindarajan (2004) dão o nome de “*goal congruent process*” ao papel fulcral dos sistemas de controlo. Esse papel, deve ser o de assegurar que as ações individuais combinem os interesses dos colaboradores com os interesses da organização. De forma a controlar os comportamentos são utilizados alguns mecanismos como supervisão, liderança, acompanhamento diário das tarefas,

procedimentos standardizados, regras, orçamentos, descrição de funções e sistemas de controlo de gestão (Flamholtz, 1983).

No início de século XX, Merchant & Otley (2007) consideram que os sistemas de controlo de gestão são fundamentais para a gestão. Estes sistemas deverão assim estar focados em ajudar as organizações a moldarem-se ao meio envolvente, ser capazes de garantir que os recursos são utilizados de forma eficaz e eficiente por forma a atingirem objetivos estratégicos (Merchant e Otley, 2007). Para o cumprimento dos objetivos de uma organização Robert Anthony (1965), concorda, também que o controlo de gestão é o processo através do qual os gestores conseguem melhor assegurar que os recursos disponíveis são utilizados de forma mais eficiente e eficaz. Os sistemas de controlo deverão assim estar interligados com os objetivos e planos definidos pela organização (Otley, 1999). Ismail & Ghazali (2015) consideram também que os sistemas de controlo de gestão não só ajudam na formulação da estratégia, como também melhoram o processo de aprendizagem contínua nas organizações.

Devido ao aumento da concorrência e do crescimento dos mercados, existe uma maior necessidade de adaptação rápida ao meio envolvente, trazendo assim a necessidade de um maior controlo e acompanhamento do desempenho das organizações através de sistemas de controlo de gestão (Otley, 1999; Khandwalla, 1972).

Segundo Epstein & Manzoni (1997) o sistema de controlo de gestão deve respeitar os seguintes pontos: estabelecer sistemas de medida de *performance* de forma a suportar a estratégia implementada; dividir em diversos níveis as medidas de *performance*; e, também considerar indicadores financeiros e não financeiros. Idealmente o sistema de controlo de gestão deverá ser uma combinação destes mesmos indicadores (financeiros e não financeiros), isto é, uma ferramenta que visa acompanhar as tarefas e que demonstre a estratégia organizacional (Germain, 2005).

Para a escolha de um sistema de controlo de gestão adequado à organização, é necessário conhecer a estratégia utilizada (Sandino, 2007). Os tipos de indicadores e a forma como são utilizados pelos colaboradores, incluindo os gestores, é fundamental para o sucesso da estratégia da organização (Langfield-Smith, 1997). Adicionalmente, a seleção dos instrumentos de controlo a implementar deve corresponder às características e necessidades de cada organização (Ittner & Larcker, 2001; Otley, 1980).

2.2. A evolução do BSC como Sistema de Controlo de Gestão

Após a crise financeira de 1929, surge em França, em 1932, uma primeira ferramenta de controlo denominada de *Tableau de Bord*. Esta teve como principal objetivo dar resposta à insuficiência de dados contabilísticos para a tomada de decisões, através de um conjunto de medidas desempenho (Martins, 2012). Tendo em conta que o *Tableau de Bord* é considerado um instrumento apenas para efeitos de tomada de decisão de curto prazo, este veio encorajar o desenvolvimento de outras ferramentas no meio organizacional que pudessem solucionar algumas limitações (Russo, 2005). Até aos anos 80, o *Tableau de Bord* apenas era utilizado para comparar o resultado efetivo com o resultado estimado (Russo, 2005).

Como resultado de um projeto de investigação, em 1992, Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard Business School e David Norton, consultor da zona de Boston, publicam o artigo “The Balanced Scorecard - Measures that drive performance” onde dão a conhecer uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard*, artigo esse publicado pela Harvard Business Review. O estudo baseou-se na medição da *performance* de 12 empresas americanas onde os ativos intangíveis tinham um papel central na criação de valor, devido à difícil imitação (Kaplan & Norton, 1992). Os ativos intangíveis são recursos que dependem da estratégia organizacional e influenciam indiretamente os resultados das organizações, através de diversas relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 2010). Estes ativos devem assim ser considerados nos sistemas de controlo de gestão, pois são recursos que potenciam a competitividade empresarial (Russo, 2015).

Neste contexto, assistiu-se à mudança dos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, baseados apenas em indicadores financeiros. Estes demonstravam ser insuficientes para responder às necessidades das empresas, pois estavam a colocar em causa a criação de valor a médio e longo prazo (Niven, 2002). Jordan et al. (2015) afirmam ainda que apenas era possível analisar os indicadores financeiros com base em factos passados, pois estes não comunicavam com a estratégia futura da empresa, bem como fatores críticos de sucesso, condicionando assim os resultados esperados.

Para o efeito, o BSC veio complementar os sistemas tradicionais utilizando dois tipos de indicadores. Segundo Niven (2003), são chamados de indicadores *lagging* ou

outcomes aos indicadores que analisam os resultados obtidos no final de um determinado período; e, são chamados de indicadores *leading* ou *drivers* do desempenho aos indicadores que geram resultados, pois é com base nestes indicadores que devem ser tomadas as decisões de forma a gerar valor a longo prazo.

O modelo de Kaplan & Norton, proposto em 1992, foi ainda aprimorado em 1996, onde passou a considerar a visão e a estratégia como peças centrais do BSC. Desta forma passou a ser possível ter um vínculo entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo, permitindo a consolidação dos indicadores com a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996; Cobbold & Lawrie, 2002). Os mapas estratégicos são essenciais na comunicação da estratégia e na sua tradução a nível operacional. Segundo Kaplan & Norton (2000) devem ser construídos de cima para baixo, tendo em conta os seguintes passos: definição da missão; definição dos valores e princípios e definição da visão estratégica, isto é, onde a empresa se pretende posicionar no futuro.

O BSC ao complementar a perspetiva financeira com as perspetivas de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, permite obter maior criação de valor a longo prazo na perspetiva do *stakeholder* (Kaplan, 2010). Além disso, o BSC consegue oferecer, efetivamente, uma análise competitivamente mais vantajosa do que os métodos mais tradicionais porque interliga os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas através de relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 1996).

Assim, o BSC deixa de ser um simples modelo de avaliação de desempenho, para passar a ser um sistema de gestão estratégica nas organizações (Cobbold & Lawrie, 2002).

Diversos estudiosos como Kaplan & Norton (1992) e Niven (2002) concluíram que o insucesso das organizações não acontecia devido à formulação da estratégia, mas sim devido à sua implementação. Assim surge o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica essencial para a tomada de decisão nas organizações com foco na implementação da estratégia e da visão organizacional, contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos organizacionais. Estes objetivos estratégicos organizacionais são assim acompanhados através de um conjunto de indicadores de desempenho em cada uma das perspetivas de forma a traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kanji & Sá (2002), ao selecionar os *Key Performance Indicator* (KPI) mais relevantes adaptados à realidade da organização, os gestores conseguem focar-se nos indicadores-chave para a implementação da estratégia organizacional. O número de indicadores não é relevante para o *Balanced Scorecard*, o importante é serem consistentes, embora em média uma organização consegue espelhar a sua estratégia através de 3 indicadores por perspetiva (Kaplan & Norton, 1996).

2.3. Perspetivas do Balanced Scorecard

No BSC existem quatro perspetivas para a gestão e avaliação de desempenho: a perspetiva financeira (ou do acionista); a perspetiva dos clientes; a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996). A seleção das diferentes perspetivas foi direcionada para as grandes empresas, multinacionais, mais concretamente para as organizações com origem nos EUA. No entanto, podem ser acrescentadas outras perspetivas caso sejam relevantes para o desempenho futuro da organização (Niven, 2003). Desta forma é possível ter uma visão rápida e clara das várias áreas de uma empresa (Kaplan & Norton, 1992). Para cada uma das dimensões são definidos os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as iniciativas, de acordo com a visão e a estratégia da organização.

Segundo Pinto (2009), os objetivos devem definir o que é necessário fazer para a empresa conseguir alcançar uma determinada estratégia, enquanto que as metas devem descrever os resultados que a empresa deseja obter. Os indicadores são utilizados para medir até que ponto os objetivos estão a ser alcançados, tendo as metas como ponto de referência. Por fim, as iniciativas são as atividades, programas, ações ou projetos que as organizações devem desenvolver para atingirem as metas previamente definidas.

2.3.1. Perspetiva financeira (ou do acionista)

Kaplan & Norton (1992, 2005, 2010) e Niven (2002) consideram os resultados financeiros uma consequência da implementação e da execução da estratégia, pelo que não desconsideram totalmente a abordagem tradicional para o sucesso da organização, pois os indicadores financeiros fornecem uma visão palpável em relação ao valor criado para os acionistas.

Esta perspetiva deve equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, de forma a que haja um crescimento sustentado entre a produtividade e o crescimento. Esta

perspetiva, permite criar um maior valor para o acionista através da medição e avaliação dos resultados associados aos objetivos estipulados, bem como uma melhor gestão de ativos, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos e serviços e atrair novos clientes e mercados (Kaplan & Norton, 2005; Reis & Rodrigues, 2014; Jordan et al., 2015).

Segundo Niven (2002), os principais indicadores a utilizar nesta perspetiva são a rendibilidade do capital investido, a rendibilidade dos capitais próprios, a quota de mercado, o volume de negócios, o *Economic Value Added* (EVA) e *Cash Value Added* (CVA). Estes indicadores devem estar interligados com a realidade dos clientes e processo de criação dos produtos e/ou serviços, permitindo que os *drivers* de desempenho conduzam a melhorias nestes mesmos indicadores financeiros (Niven, 2002).

2.3.2. Perspetiva dos clientes

Cada vez mais as empresas têm como foco perceber quais são as necessidades dos clientes, contrariamente ao terem como estratégia o foco no produto (Kaplan & Norton, 2005). As empresas devem também conhecer quais os atributos dos produtos ou serviços que os clientes mais valorizam, de forma a posteriormente definirem os indicadores a considerar com mais precisão, consoante as suas preferências (Jordan et al., 2015).

Apesar de cada cliente valorizar aspetos diferentes, segundo Kaplan e Norton (2005) e Reis & Rodrigues (2014) é possível agrupar estes interesses em quatro categorias comuns: prazos (de execução e de entrega), qualidade, desempenho e custos.

Segundo Russo (2009), os indicadores que devem ser utilizados para medir a avaliação de desempenho estão organizados em dois grupos: *core measurement group* e *customer value propositions*. O primeiro grupo contempla os indicadores da satisfação, retenção, fidelização, aquisição e rendibilidade dos clientes. O segundo grupo de indicadores, segundo Kaplan & Norton (1996), centram-se na criação de valor para os clientes.

Assim, a identificação das necessidades dos clientes compõe o elemento central da estratégia, pois auxilia a organização na interligação dos processos internos, de forma a melhorar o relacionamento e resultados com os clientes (Russo, 2015).

2.3.3. Perspetiva dos processos internos

A satisfação dos clientes deriva dos processos, das decisões e das ações da empresa (Kaplan & Norton, 1992, 2005), pelo que é fulcral que a empresa identifique as atividades do modelo da cadeia de valor de Porter e os processos críticos que garantam o cumprimento das necessidades dos clientes e assegurem eficazmente as necessidades dos acionistas de modo a criar valor (Kaplan & Norton, 1996). Esta perspetiva permite também identificar as tecnologias, os processos e as competências essenciais que ajudem na diferenciação face à concorrência (Kaplan & Norton, 2005; Russo, 2015).

A perspetiva dos processos internos baseia-se na criação de processos de inovação, tais como novos produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades dos clientes atuais e potenciais, ao contrário do sistema tradicional, que tinha apenas como único foco a melhoria de processos operacionais já existentes, tratando da produção e comercialização de produtos e serviços existentes direcionados aos clientes atuais (Kaplan & Norton, 1996). Estes indicadores são assim indutores do desempenho financeiro futuro devido à capacidade de criar valor a longo prazo, ao contrário dos processos operacionais que geram resultados e criam valor a curto prazo (Russo, 2015).

Alguns dos indicadores que se destacam, na perspetiva dos processos internos, são o *lead time*, a taxa de rejeição, a taxa de utilização da capacidade, o prazo de resolução de reclamações (Jordan et al., 2015; Kaplan & Norton, 2001).

2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Para atingir um grau de excelência e de crescimento sustentável nas organizações é necessário fornecer as ferramentas adequadas aos colaboradores que dêem resposta às necessidades dos clientes e por conseguinte obter retorno financeiro para os acionistas, e ainda manter os colaboradores com competências motivados (Niven, 2002). No seio empresarial, para atingir a melhoria e crescimento contínuo que possibilite a criação de valor para os clientes e acionistas, têm que se ter em conta três pilares essenciais: a capacidade das pessoas, os sistemas e os procedimentos (Kaplan & Norton, 1996).

Depois de definidos os objetivos nas perspetivas anteriormente mencionadas, é então necessário definir as competências que permitem a realização dos objetivos estratégicos e criar condições para o desenvolvimento e crescimento, a longo prazo, das organizações (Niven, 2003; Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kaplan & Norton (1996), na perspetiva de aprendizagem e crescimento, os indicadores habitualmente utilizados na medição da *performance* dividem-se em dois grupos. Ao primeiro grupo é dado o nome de *core employee measurement*, estes traduzem a satisfação, a produtividade a retenção de colaboradores com melhores competências e *skills*. Ao segundo grupo é dado o nome de *situation-specific unique drivers*. Neste grupo está incorporada a formação dos trabalhadores, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação, *empowerment* e a harmonia entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de cada colaborador.

Nesta perspetiva são considerados indicadores como: o índice de satisfação, o número de horas de formação, a taxa de rotação e de produtividade dos trabalhadores, número de colaboradores qualificados e o número de postos de trabalho informatizados (Niven, 2003; Kaplan & Norton, 1996).

3. Metodologia

O presente TFM tem por objetivo propor um BSC e, como tal, será elaborado um mapa estratégico e definidos os indicadores de *performance* que lhe estão associados. Deste modo, este trabalho é um Estudo de Caso no que toca à metodologia de investigação, pois tem por objetivo descrever e explorar um fenómeno contemporâneo numa organização (Yin, 2014). Sendo um estudo qualitativo, foi adotada uma filosofia realista, tendo por base uma abordagem indutiva, pois não houve necessidade de usar métodos estatísticos.

Para a realização deste estudo, e tendo em conta que a empresa em causa não dispõe de qualquer ferramenta de controlo de gestão similar, o intuito foi primeiramente identificar os principais objetivos estratégicos junto da administração. Pretende-se desta forma desenvolver novas técnicas e procedimentos que auxiliem os gestores da empresa na tomada de decisão e na monitorização e execução da estratégia a médio/longo prazo.

O facto de a autora do TFM exercer funções na empresa em causa e de pertencer ao Departamento de Exportação, possibilita uma maior proximidade à informação interna, bem como uma maior interação e comunicação com os colaboradores da empresa, permitindo uma abordagem mais aprofundada na elaboração do BSC.

Neste estudo optou-se pela realização de duas fases de entrevistas, cujos detalhes constam do Apêndice 1. Em ambas as fases foram usadas entrevistas semi-estruturadas, uma vez que são adaptáveis e flexíveis ao longo do discurso junto dos entrevistados,

ajudando na recolha de informação adicional para a construção do BSC (Bell, 2010). Na primeira fase foi necessário proceder a dois tipos de entrevistas. A primeira entrevista foi feita junto da administração da empresa, com o *Managing Director*, de forma a obter respostas em relação à estratégia definida de longo/curto prazo, processos e sistemas de avaliação de *performance* existentes. A segunda entrevista teve por objetivo abordar os responsáveis pelo Departamento de Exportação, como o Director de Exportação e *Manager* da equipa de *Customer Service* e Documentação, no sentido de perceber quais são as ferramentas utilizadas na gestão, objetivos e melhorias a efetuar. Estas foram feitas separadamente. O guião das entrevistas semi-estruturadas da primeira fase consta no Apêndice 2. Finalmente, na segunda fase de entrevistas, abordou-se novamente a administração para a validação do BSC inicialmente proposto. Nesta segunda fase foi possível ajustar alguns indicadores que fariam mais sentido à realidade da empresa, como também definir as metas a atingir para cada indicador de *performance*. O guião das entrevistas semi-estruturadas da segunda fase consta no Apêndice 3.

Para a realização do BSC foi também utilizada a observação, através da análise de documentos internos, *website* da empresa, o portal interno (*Intranet*) e relatórios com dados referentes aos anos anteriores.

4. Estudo de Caso

4.1. A MSC Portugal

A multinacional MSC, Mediterranean Shipping Company S.A., nasceu em Genebra, Suíça em 1970. Empresa de base familiar, privada, sendo a sua área de negócio direcionada para o transporte marítimo de mercadoria contentorizada, oferecendo diversas soluções logísticas porta-a-porta por todo o mundo, tanto por via marítima, como por camião e comboio. É um líder mundial com uma frota de 520 porta-contentores, suportados por 70,000 colaboradores. Está representada em todo o mundo por diversas sucursais, com 493 escritórios. Tem mais de 200 rotas marítimas e escala 500 portos em todo o mundo, movimentando anualmente de cerca de 21 milhões de *Twenty-foot equivalent units* (TEUs).

A MSC Portugal é assim uma sucursal da multinacional Mediterranean Shipping Company S.A. como sede em Lisboa. Foi criada em 1991 e é líder no mercado Português. A agência opera principalmente no porto de Sines, mas também no porto de Leixões. Ao

nível de portos secos, opera nos terminais da Bobadela, Setúbal, Valongo, Leixões, Entroncamento, Mérida e Sevilha.

4.1.1. Missão, Visão e Valores

Sendo a Mediterranean Shipping Company S.A. um grupo multinacional, esta aplica a sua missão, visão e valores para todas as sucursais em todo o mundo. Assim, a MSC tem como missão oferecer soluções de transporte sustentáveis e fiáveis por via marítima, rodoviária e ferroviária a todas as indústrias. Para garantir a sua missão, acredita que é necessário construir relações duradouras com os seus clientes através do seu profissionalismo, conhecimento e atenção.

Quanto à visão do grupo, a MSC ambiciona tornar-se o armador marítimo mais eficiente, mais avançado tecnologicamente e focado no cliente da indústria.

Relativamente aos valores da organização, estes suportam a sua visão e são o reflexo da cultura e estratégias futuras. Assim, a multinacional tem como principais valores: trabalhar com paixão, ser uma empresa de cariz familiar, fornecer oportunidades iguais e a preocupação com a evolução contínua dos seus colaboradores.

4.1.2. Estrutura Organizacional

A MSC Portugal está dividida em sete grandes áreas, conforme apresentado no Apêndice 4. Neste apêndice, estão descritos os responsáveis de cada área.

O Departamento de Exportação, objeto do estudo de caso, está dividido em duas áreas, tal como apresentado na Apêndice 5 – Comercial e Operacional. A área Comercial é composta por 3 *Line Managers*, cada um responsável pela sua equipa de *Pricings*. Cada equipa actua por diversas regiões do mundo previamente definidas, chamados de *trades*, com a tarefa de acompanhar e angariar novos negócios e clientes. Quanto à área Operacional, esta é composta por diversas equipas de *Customer Services*, divididas também por *trades*, com a função de realizar reservas para embarque e acompanhamento junto do cliente. Existem ainda duas equipas que apenas estão focadas em clientes com maior volume de carga, de forma a prestar um serviço mais especializado. No caso da equipa de Documentação, esta é composta por colaboradores da MSC Portugal e também da MSC Brasil, isto é, 6 colaboradores da agência Brasileira trabalham sob a alçada da MSC Portugal. A equipa de Documentação tem como função garantir que todos os *bookings* de determinado navio têm toda a documentação necessária para embarque. Isto é, realizar todos os contratos de transporte marítimo (*Bills of Lading*) e verificar se o

cliente tem a restante documentação também necessária à exportação, nomeadamente despachos de exportação e/ou algum tipo de certificação necessário para alguns destinos e/ou tipos de mercadorias. Por último, a área Operacional é também composta pela equipa *Export Assist*, onde prestam todo o apoio necessário às equipas de *Customer Service* e Documentação no caso de problemas ou erros de embarques. Adicionalmente, têm também como função o tratamento do *Workflow*.

4.2. Análise do Meio Envolverte

Numa primeira fase foi feita a análise PESTAL que teve por objetivo a compreensão dos cinco fatores externos ao nível macroeconómico que influenciam o comportamento da empresa, sendo eles os fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Fatores Políticos – Nos últimos anos o governo português tem demonstrado uma forte preocupação no crescimento das exportações nacionais, com o intuito do enriquecimento da economia portuguesa. Assim, foi criado o Programa Internacionalizar, aprovado no final do ano de 2017, que trouxe um forte apoio às empresas nacionais através de incentivos que visavam aumentar o volume de exportações. Sendo o transporte marítimo um dos meios de ligação da cadeia logística mundial, existem outros fatores de incertezas que poderão condicionar as exportações portuguesas como o *Brexit*, o governo de protecionismo de Donald Trump e a pirataria. Segundo a International Chamber of Shipping (2019), a região do *Indian Ocean* foi referenciada como área de alto risco quanto a incidentes de pirataria pela *Oil Companies International Marine Forum*, juntamente com diversas associações marítimas internacionais, o que poderá também prejudicar algumas exportações.

Fatores Económicos – Segundo as previsões do Banco de Portugal (2019), é esperado que a economia Portuguesa continue a crescer até 2021, embora de forma mais lenta do que nos últimos anos. No ano de 2018 o PIB rondou um crescimento de 2.1%, e é estimado para 2019 um abrandamento no crescimento para 1.7% e para 2020 e 2021 para 1.6%. Para os próximos anos, é assim esperado que o crescimento da economia portuguesa seja suportado pelo consumo privado, investimentos e exportações. Quanto à inflação, é esperado para 2019 que esta diminua para 0.9% e que cresça gradualmente para 1.3% até 2021. Apesar da desaceleração sentida quanto à procura externa de bens e serviços Portugueses, e depois do crescimento nas exportações de 3.6% em 2018, as

projeções do Banco de Portugal apontam para que as exportações continuem a crescer em 2019 para 4.5%. Espera-se assim uma desaceleração apenas em 2020 e 2021 relativa ao crescimento das exportações para 3.1% e 3.4% respetivamente devido à maturidade do mercado português.

Fatores Sociais – O fator demográfico é um importante indicador que contribui para o comércio internacional. No caso, de Portugal, segundo o Banco de Portugal (2019), a população residente no país tem vindo a diminuir, mas, em contrapartida, a taxa de atividade tem vindo a aumentar e o número de população desempregada a diminuir. Adicionalmente, o número de pessoas formadas também tem vindo a aumentar nos últimos anos. Todos estes indicadores potenciam o consumo no país e o crescimento da economia. Por outro lado, segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development*, a população mundial em geral tem vindo a aumentar, bem como o número de pessoas empregadas (OECD, 2018).

Fatores Tecnológicos – Hoje em dia o setor marítimo atravessa uma fase de grande preocupação na inovação face à preocupação mundial ambiental. A adoção de combustíveis alternativos como o *Liquefied Natural Gas* (LNG) ou a instalação de *scrubbers* que filtram algumas partículas prejudiciais ao ambiente, produzidos pela utilização de combustíveis fósseis pesados na propulsão dos navios.

Fatores Ambientais e Legais – O setor marítimo é o quarto meio de transporte com maiores níveis de poluição ambiental. Como tal, a autoridade marítima reguladora mundial International Maritime Organization instaurou uma medida preventiva que tem por objetivo a diminuição da poluição ambiental de 3,5% para 0,5% de enxofre utilizado nos combustíveis marítimos ou, como alternativa, a inserção de *scrubbers* em todos os navios até janeiro de 2020 (International Maritime Organization; 2020).

Depois de analisar o meio envolvente externo, foi feita a análise SWOT da MSC Portugal, mais especificamente do Departamento de Exportação, Tabela I, com o intuito de analisar a envolvente interna e externa da empresa, identificando as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Tabela I - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidade de soluções logísticas 2. Grande número de rotas de navegação com um curto tempo de trânsito e sem transbordo 3. Equipa comercial experiente 4. Marca e reputação mundial forte 5. Posicionamento forte no mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de colaboradores novos ainda com pouca experiência 2. Bases de dados deficientes 3. Site pouco intuitivo 4. Atendimento ao cliente pouco eficaz
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalização do negócio 2. Novos clientes 3. Diversidade de soluções logísticas e rotas de navegação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volatilidade nas decisões tomadas pelo <i>Headquarters</i> 2. Flutuação de preços 3. Perda de talentos 4. Novas leis e regulamentos internacionais

Fonte: Elaboração própria

4.3. Sistema de Controlo de Gestão em utilização na MSC Portugal

Para gerir um departamento responsável pela exportação de cerca de duzentos mil TEUs anuais, é fundamental possuir um sistema de controlo de dados eficiente, de forma a ser possível analisar todo o comportamento da atividade.

Apesar da MSC Portugal ter conhecimento da importância deste tipo de ferramentas, de momento, os Sistemas de Informação (SI) fornecidos pela empresa não permitem o acompanhamento detalhado do volume de negócio. Os SI atuais não permitem qualquer tipo de análise direta do negócio, funcionam apenas como diversas bases de dados onde armazenam a informação, não se interligando entre si.

Esta problemática tem impacto no sistema de controlo de gestão utilizado - um sistema de KPIs mensais a enviar para a sede. Estes indicadores são confidenciais, e estão relacionados com os processos do dia-a-dia dos colaboradores e também, com o cliente. Por vezes existe dificuldade na medição de alguns indicadores devido às limitações dos SI fornecidos, não permitindo a quantificação de determinado parâmetro. Mensalmente são também enviados relatórios a pedido da sede que visam controlar a *performance* do departamento quanto ao nível de volumes exportados.

Dadas as limitações referidas, existe alguma dificuldade por parte dos responsáveis do departamento, em responder com dados mensuráveis solicitados pela sede, gerando um enviesamento no preenchimento dos indicadores de *performance*.

Na ótica do controlo interno, o enviesamento dos indicadores, bem como, as limitações das bases de dados, dificultam o acompanhamento do negócio, da *performance* interna dos colaboradores, da eficiência interna dos processos e da satisfação dos clientes.

Outra das lacunas é o alinhamento dos KPIs com a estratégia da empresa. Os sistemas de controlo de gestão utilizados até ao momento têm demonstrado ser suficientes para as necessidades da empresa, no entanto não antecipam o futuro, podendo assim tornar-se um departamento pouco eficiente.

4.4.Desenvolvimento do BSC para o Departamento de Exportação

4.4.1. Formulação da estratégia

Segundo a primeira fase de entrevistas feitas junto da Administração da empresa e respetivos responsáveis do Departamento de Exportação, foi possível perceber quais as principais prioridades e processos críticos a ter em conta para a melhoria da *performance* departamental. Foram assim identificadas as seguintes prioridades estratégicas:

- O crescimento do volume de TEUs exportados;
- A diminuição do número de reclamações;
- O aumento da produtividade;
- A diferenciação em relação à concorrência;
- A melhoria do serviço ao cliente;
- A melhoria na rapidez de resposta;
- A melhoria da comunicação interna;
- A diminuição de erros internos;
- A redução de custos;
- A melhoria do relacionamento com o cliente.

Assim, tendo em consideração estas mesmas prioridades, foram definidas as duas principais diretrizes estratégicas a seguir, e que constituirão os dois temas estratégicos no mapa estratégico do BSC:

Crescimento do Negócio – A MSC Portugal ambiciona atingir uma maior quota de mercado através do aumento do número de TEUs exportados. Aposta assim no constante crescimento do negócio, garantindo a satisfação dos clientes mais regulares, como também através da angariação de novos clientes. A equipa Comercial procura

oferecer o melhor serviço logístico face à necessidade dos clientes, sendo imprescindível o contacto direto com os mesmos.

Eficiência Operacional – Para o crescimento do negócio acontecer de forma sustentável, é fulcral que os seus colaboradores detenham os conhecimentos técnicos necessários sobre a atividade. Ter um bom suporte operacional é fundamental de modo a garantir a entrega da carga contentorizada no devido tempo e local. Adicionalmente, devido aos *timings* curtos de carregamento das mercadorias para os diversos modos de transporte, as equipas de Customer Service e de Documentação têm que garantir uma resposta rápida e eficiente ao cliente. Como garantia da satisfação do cliente, o tratamento eficiente das reclamações recebidas é também fundamental.

4.4.2. Definição das perspetivas e objetivos estratégicos

Com base nas entrevistas efetuadas e na revisão de literatura sobre o BSC foram definidas as quatro perspetivas hierarquizadas por ordem de importância: Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos e a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Na construção do mapa estratégico foram identificados os objetivos estratégicos que mais se adequam para cada uma das quatro perspetivas e suas relações causa-efeito.

Perspetiva Financeira – A Perspetiva Financeira é a primeira na construção do BSC, uma vez que o departamento está integrado numa empresa com fins lucrativos. Assim, os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são: aumentar a quota de mercado (F1), aumentar o volume de exportações (F2) e melhorar a produtividade (F3).

Perspetiva dos Clientes – Como mencionado anteriormente, o grupo MSC tem como missão a construção de relações duradouras com os seus clientes. Para estas relações existirem, a MSC Portugal aposta no contacto direto com o cliente, com o intuito de fazer parte do modelo de negócio ao invés de ser apenas um prestador de serviços. Garantir uma relação *win-win* é fundamental para a satisfação dos clientes e sua fidelização, permitindo desta forma o crescimento do negócio. Assim, os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são: angariar novos clientes (C1), fidelização de clientes (C2) e melhorar a satisfação do cliente (C3).

Perspetiva dos Processos Internos – O grupo MSC tem como visão ser o Armador marítimo mais eficiente, mais avançado tecnologicamente e focado no cliente da indústria. Nesta perspetiva foram identificados os processos críticos nos quais a MSC

Portugal deve destacar-se perante os seus concorrentes, no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são: Dinamismo Comercial (PI1), melhoria contínua do serviço prestado (PI2), aumentar a eficiência dos processos (PI3), melhoria dos SI (PI4).

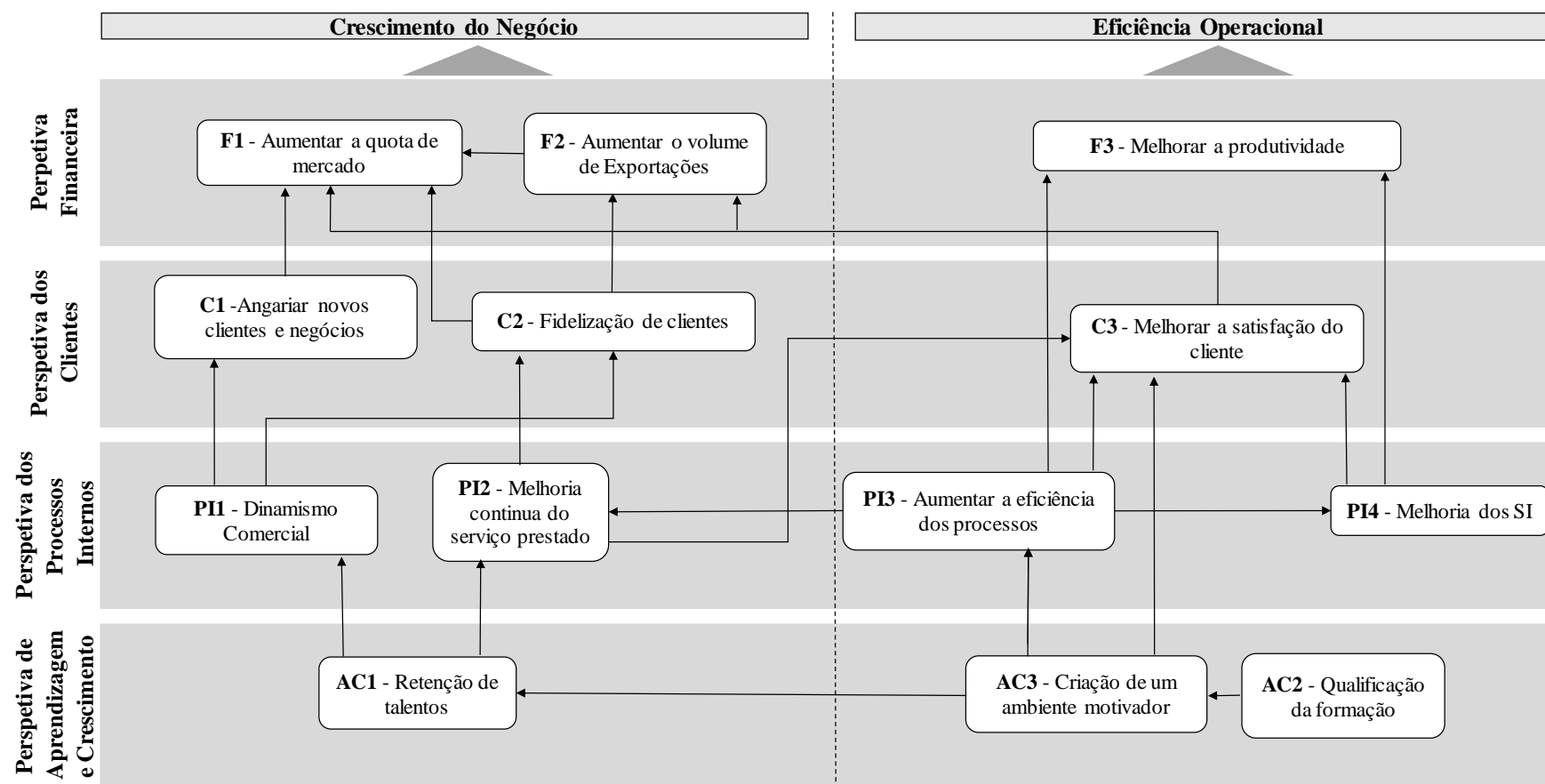
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento – O capital humano é o principal ativo para a criação de valor nas organizações. Como tal, é fundamental a aposta nas pessoas e sua formação tendo em consideração as necessidades da empresa. É também importante fornecer as ferramentas necessárias ao desenvolvimento dos colaboradores para a realização eficiente dos processos. Havendo um ambiente motivador dentro das organizações, é possível garantir um melhor serviço ao cliente, obtendo assim mais clientes satisfeitos e fidelizados. As ausências ou, até mesmo as saídas dos trabalhadores podem indicar a existência de problemas internos organizacionais, como a falta de cooperação entre os colaboradores, a fraca progressão de carreira e o pouco reconhecimento profissional. Assim, os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva são: retenção de talentos (AC1), qualificação da formação (AC2) e a criação de um ambiente motivador (AC3).

4.4.3. Mapa estratégico

Figura 1 - Mapa Estratégico para o Departamento de Exportação

Missão: Oferecer soluções de transporte sustentáveis e fiáveis por via marítima, rodoviária e ferroviária a todas as indústrias. De forma a conseguir garantir a sua missão, o grupo MSC acredita que é necessário construir relações duradouras com os seus clientes através do seu profissionalismo, conhecimento e atenção.

Visão: Ser o Armador marítimo mais eficiente, mais avançado tecnologicamente e focado no cliente da indústria.



Fonte: Elaboração própria

4.4.4. Indicadores e metas a alcançar

Perspetiva Financeira - A Tabela II apresenta, para a perspetiva financeira, os objetivos estratégicos, os indicadores de *performance* para cada objetivo, unidade de medida e sua periodicidade de mensuração.

Tabela II -Perspetiva Financeira - Dep. Exportação - MSC Portugal

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Financeira	F1 - Aumentar a quota de mercado	Market share total	%	trimestral	50%
		Carga exportada controlada em Portugal	%	trimestral	75%
		Taxa de crescimento do Market Share total	%	trimestral	1%
	F2 - Aumentar o volume de Exportações	Nº total de TEUs exportados durante o ano	unid.	trimestral	194,148
		Taxa de crescimento de TEUs exportados durante o ano	%	trimestral	5%
	F3 - Melhorar a produtividade	Nº médio de Bs/L realizados por Documentation Assistant	unid.	mensal	220
		Nº médio de bookings realizados por Customer Service	unid.	mensal	180
		Nº médio de cotações realizadas por Pricing	unid.	mensal	180
		Nº médio de documentos classificados por Export Assist	unid.	mensal	150
		Produtividade média por Documentation Assistant	unid./h	mensal	1.43
		Produtividade por Customer Service	unid./h	mensal	1.17
		Produtividade por Pricing	unid./h	mensal	1.17
		Produtividade por Export Assist	unid./h	mensal	0.97

Fonte: Elaboração própria

F1 – Aumentar a quota de mercado – Uma vez que o *market share* não depende necessariamente do volume de TEUs exportados pela MSC Portugal, pois este é dependente de como o mercado se comporta, bem como restantes concorrentes, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Market share total [%]** - Permite avaliar trimestralmente a posição competitiva da MSC Portugal face ao mercado nacional de exportações de carga contentorizada por via marítima. É através dos dados partilhados pela Associação dos Agentes de Navegação de Portugal (AGEPOR) que é possível recolher informação útil para a análise pretendida. Aqui é possível encontrar toda a informação relativa aos Agentes de Navegação que escalam os portos portugueses, bem como volumes e respetivos destinos. Este indicador deve ser calculado da seguinte forma:

$$(1) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados pela MSC Portugal}}{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados do mercado português}} \times 100$$

- **Carga exportada controlada em Portugal [%]** – Uma vez que o grupo MSC está representado em todo mundo, a carga exportada vinda de Portugal não é necessariamente negociada pela MSC Portugal, pois pode também ser negociada por outras Agências fora do país. Assim, este indicador permite entender qual a percentagem de carga que foi negociada pelos colaboradores que integram a área Comercial do Departamento de Exportação da MSC Portugal. Deve ser então calculado através da seguinte fórmula:

$$(2) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados} - N^{\circ} \text{ de TEUs exportados negociados fora de Portugal}}{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados}} \times 100$$

- **Taxa de crescimento do Market Share total [%]** – Permite avaliar o crescimento face ao período anterior, acompanhando assim a variação por trimestre. Este indicador deve ser calculado da seguinte forma, onde n=ano em análise:

$$(3) \quad \frac{\text{Market Share (n)}}{\text{Market Share (n - 1)}} \times 100$$

F2 – Aumentar o volume de Exportações – A MSC Portugal pretende aumentar o volume de negócio, para isso considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nº total de TEUs exportados durante o ano [unid.]** – No início de cada ano é preparado um relatório para a Administração com o número de TEUs que se pretendem exportar até ao final do dado ano. Aqui, é também detalhada a informação por *trades*. Com este indicador, é possível avaliar trimestralmente o volume de TEUs exportados e analisar se está a ir ao encontro do *budget*

inicialmente estipulado. Deve ser então calculado através da seguinte fórmula, onde m=mês em análise:

$$(4) \quad \sum N^{\circ} \text{ de TEUs } m_1, m_2, m_3$$

- **Taxa de crescimento de TEUs exportados durante o ano [%]** – Permite avaliar o crescimento do número de TEUs exportados face ao período anterior, acompanhando assim a variação por trimestre. Este indicador deve ser calculado da seguinte forma, n=ano em análise:

$$(5) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados } (n)}{N^{\circ} \text{ de TEUs exportados } (n-1)} \times 100$$

F3 – Melhorar a produtividade – A otimização do fator humano é um fator crítico de sucesso para a MSC Portugal, pois é o que distingue a empresa face aos demais concorrentes, devido ao constante contacto direto com o cliente. Assim, é relevante que este contacto seja eficiente de modo a acompanhar o crescimento do negócio de forma sustentável. Para isso considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nº médio de Bs/L realizados por *Documentation Assistant* [unid.]** – Este indicador permite acompanhar mensalmente a *performance* dos colaboradores, isto é, se estão dentro da meta proposta para a realização de *Bills of Lading* por mês. Permite ainda perceber se o número de pessoas alocadas à tarefa é suficiente ou se precisa de ser ajustado. Deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(6) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de Bs/L realizados}}{N^{\circ} \text{ de Documentation Assistants}}$$

- **Nº médio de *bookings* realizados por *Customer Service* [unid.]** – Este indicador permite acompanhar mensalmente a *performance* dos colaboradores, isto é, se estão dentro da meta proposta para a realização de *bookings* por mês. Permite ainda perceber se o número de pessoas alocadas à tarefa é suficiente ou se precisa de ser ajustado. Deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(7) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de bookings realizados}}{N^{\circ} \text{ de Customer Services}}$$

- **Nº médio de cotações realizadas por *Pricing* [unid.]** – Este indicador permite acompanhar mensalmente a *performance* dos colaboradores, isto é, se estão dentro da meta proposta para a realização de cotações por mês. Permite ainda perceber se o número de pessoas alocadas à tarefa é suficiente ou se precisa de ser ajustado. Deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(8) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de cotações realizadas}}{N^{\circ} \text{ de Pricings}}$$

- **Nº médio de documentos classificados por *Export Assist* [unid.]** – Este indicador permite acompanhar mensalmente a *performance* dos colaboradores, isto é, se estão dentro da meta proposta para a classificação de documentos em *Workflow* por mês. Permite ainda perceber se o número de pessoas alocadas à tarefa é suficiente ou se precisa de ser ajustado. Adicionalmente, para o cálculo mais preciso deste indicador, apenas devem ser considerados 3 colaboradores a desempenhar a tarefa, pois os restantes, denominados também como *Export Assist*, desempenham outras tarefas difíceis de mensuração. Assim, deve ser calculado através da seguinte fórmula:

$$(9) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de documentos classificados em Workflow}}{N^{\circ} \text{ de Export Assistants a desempenha a tarefa}}$$

- **Produtividade média por *Documentation Assistant* [unid./h]** – Permite mensurar a média do número de horas utilizadas por colaborador para a realização de um Bill of Lading, e, por sua vez, o acompanhamento junto do cliente, tal como alterações a fazer posteriormente ao envio do primeiro *draft* do documento a pedido do cliente, como retificações por erros internos, e mesmo a comunicação com o cliente via e-mail e telefone para eventuais esclarecimentos. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(10) \quad \frac{N^{\circ} \text{ médio de Bs/L realizados}}{\text{Horas de trabalho}}$$

- **Produtividade por *Customer Service* [unid./h]** – Permite mensurar a média do número de horas utilizadas por colaborador para a realização de um *booking*, e, por sua vez, o acompanhamento junto do cliente, tal como alterações a fazer posteriormente à emissão do *booking* a pedido do cliente,

como retificações por erros internos, faturação, e mesmo a comunicação com o cliente via e-mail e telefone para eventuais esclarecimentos. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(11) \quad \frac{N^{\circ} \text{ médio de booking realizados}}{\text{Horas de trabalho}}$$

- **Produtividade por Pricing [unid./h]** – Permite mensurar a média do número de horas utilizadas por colaborador para a realização de uma cotação, e, por sua vez, o acompanhamento junto do cliente, tal como a comunicação via e-mail e telefone para eventuais esclarecimentos. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(12) \quad \frac{N^{\circ} \text{ médio de cotações realizadas}}{\text{Horas de trabalho}}$$

- **Produtividade por Export Assist [unid./h]** – Permite mensurar a média do número de horas utilizadas por colaborador para a classificação de um documento em *Workflow*. Como descrito anteriormente, para o cálculo mais preciso deste indicador, apenas devem ser considerados 3 colaboradores a desempenhar a tarefa, pois os restantes, denominados também como *Export Assist*, desempenham outras tarefas difíceis de mensuração. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(13) \quad \frac{N^{\circ} \text{ médio de documentos classificados}}{\text{Horas de trabalho}}$$

Perspetiva dos Clientes – A Tabela III apresenta, para a perspetiva dos clientes, os objetivos estratégicos, os indicadores de *performance* para cada objetivo, unidade de medida e sua periodicidade de mensuração.

Tabela III - Perspetiva dos Clientes - Dep. Exportação - MSC Portugal

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Clientes	C1 -Angariar novos clientes e negócios	Nº de novos expedidores/exportadores	unid.	trimestral	40
		Nº de visitas feitas a clientes pela área Comercial	unid.	mensal	20

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Clientes	C2 - Fidelização de clientes	Taxa de cotações especiais revalidadas	%	trimestral	90%
		Nº de <i>bookings</i> cancelados pelo cliente	unid.	mensal	150
	C3 - Melhorar a satisfação do cliente	Nível de satisfação do cliente através de um inquérito	%	anual	75%
		Nº de reclamações recebidas	unid.	mensal	35
		Taxa de reclamações resolvidas	%	mensal	90%
		Tempo médio de resposta a reclamações	dia	mensal	7

Fonte: Elaboração própria

C1 – Angariar novos clientes e negócios - Através da oferta de um serviço e logística diferenciada face à concorrência, combinando a qualidade, preço e fiabilidade, será possível aceder a um maior número de clientes e negócios novos. Uma vez que os principais clientes são empresas denominadas como transitários, é possível obter um variado leque de oportunidades de negócio com o mesmo cliente para diferentes destinos e expedidores. Assim, cabe à equipa Comercial identificar as oportunidades de mercado. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nº de novos expedidores/exportadores [unid.]** - Este indicador permite avaliar o número de clientes e negócios novos alcançados no trimestre. É contabilizado através do número de novos expedidores/exportadores, pois os clientes da MSC Portugal são expedidores/exportadores diretos ou transitários. Isto é, a contabilização do número de expedidores/exportadores diretos é simples, mas, uma vez que, os transitários exportam mercadorias de diversos expedidores/exportadores, é deste indicador que é possível traduzir o volume de negócios novos exportados e negociados com um determinado transitário.
- **Nº de visitas feitas a clientes pela área Comercial [unid.]** – Para a angariação de novos negócios e clientes é necessário reunir com os clientes com frequência, de forma a ser possível ganhar confiança junto do cliente e

surgirem oportunidade de negócio. Este indicador é então utilizado para acompanhar mensalmente se a meta estipulada para o nº de visitas a clientes está a ser garantida.

C2 – Fidelização de clientes – Um relacionamento de qualidade junto dos clientes e a garantia da sua satisfação reflete o número de clientes que continuam a optar pelo serviço da MSC Portugal. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Taxa de cotações especiais revalidadas [%]** – Permite mensurar de forma percentual a taxa de negócios que o cliente opta por dar continuidade em transportar as suas mercadorias com a MSC Portugal. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(14) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de cotação especiais revalidadas } (n)}{N^{\circ} \text{ de cotações especiais } (n - 1)} \times 100$$

- **Nº de *bookings* cancelados pelo cliente [unid.]** – Este indicador dá-nos informação quanto ao número de reservas que não se traduziram em embarques efetivos por motivos de insatisfação do serviço.

C3 – Melhorar a satisfação do cliente – Para melhorar a satisfação do cliente é necessário entender quais são os pontos menos fortes da empresa, ouvindo o cliente e posteriormente tomando medidas corretivas de forma a melhorar o serviço prestado. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nível de satisfação do cliente através de um inquérito [%]** – A MSC Portugal considera que entender o cliente e dar oportunidade de se expressar é fundamental para o bom relacionamento e parceria. Assim, a sede da MSC está a trabalhar num inquérito anual para perceber o nível de satisfação dos seus clientes quanto ao serviço prestado. Através deste inquérito será possível obter um resultado médio do nível de satisfação dos clientes e perceber o que deve ser melhorado internamente de forma a melhorá-lo.
- **Nº de reclamações recebidas [unid.]** – Revela o número de casos de embarques em que o cliente não se encontra satisfeito com o serviço prestado.

Permite ainda acompanhar se a meta mensal definida está a ser cumprida e se o serviço está a ser bem realizado junto do cliente.

- **Taxa de reclamações resolvidas [%]** – Permite avaliar se os colaboradores do departamento estão a ser eficientes na resolução das reclamações. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(15) \quad \frac{N^{\circ} \text{ mensal de reclamações resolvidas}}{N^{\circ} \text{ total de reclamações}} \times 100$$

- **Tempo médio de resposta a reclamações (dia)** – Permite avaliar a agilidade e rapidez de resposta dos colaboradores na resolução de reclamações. Reflete o número de dias médio em que os colaboradores demoram na resposta e fecho de uma reclamação. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(16) \quad \frac{\sum N^{\circ} \text{ de dias de resposta a cada reclamação}}{N^{\circ} \text{ total de reclamações}}$$

Perspetiva dos Processos Internos – A Tabela IV apresenta, para a perspetiva dos processos internos, os objetivos estratégicos, os indicadores de *performance* para cada objetivo, unidade de medida e sua periodicidade de mensuração.

Tabela IV - Perspetiva dos Processos Internos - Dep. Exportação - MSC Portugal

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Processos Internos	PI1 - Dinamismo Comercial	Taxa de cotações enviadas que se traduziram em embarques exportados	%	mensal	40%
	PI2 - Melhoria continua do serviço prestado	Taxa de chamadas atendidas pelo Departamento	%	mensal	95%
	PI3 - Aumentar a eficiência dos processos	Taxa de correções feitas a <i>bookings</i> por erros internos	%	mensal	5%
		Taxa de correções feitas a Bs/L por erros internos	%	mensal	5%

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Processos Internos	PI3 - Aumentar a eficiência dos processos	Taxa de documentos classificados (<i>Workflow</i>)	%	mensal	60%
		Taxa de <i>bookings</i> recebidos via INTTRA	%	mensal	50%
		Taxa de instruções de B/L recebidos via INTTRA	%	mensal	65%
	PI4 - Melhoria dos SI	Nº de sugestões realizadas para melhoria dos SI	unid.	trimestral	5
		Nº de novos processos em curso	unid.	trimestral	3
		Taxa de processos finalizados	%	trimestral	70%

Fonte: Elaboração própria

PI1 – Dinamismo Comercial – O volume de contentores exportados com a MSC Portugal, depende diretamente da área Comercial do Departamento de Exportação e do seu dinamismo. Diariamente são solicitadas cotações por clientes, sendo que, muitas delas, são apenas utilizadas para estudos de mercado, não se traduzindo em embarques efetivos. Assim, e de modo a incentivar os clientes a aumentarem o volume de contentores exportados com a MSC Portugal, são oferecidas condições especiais mais apelativas, chamadas de cotações especiais, consoante o volume a exportar. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Taxa de cotações enviadas que se traduziram em embarques exportados [%]** – Permite analisar o potencial do setor, bem como a taxa de crescimento possível no volume de exportações. Adicionalmente, traduz a taxa de sucesso ou insucesso da equipa Comercial em garantir novos negócios e clientes, bem como a sua capacidade de negociação. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(17) \quad \frac{N^{\circ} \text{ mensal de cotações que se traduziram em embarques efetivos}}{N^{\circ} \text{ mensal de cotações enviadas}} \times 100$$

PI2 – Melhoria continua do serviço prestado – As organizações, nos dias de hoje, estão em constante mudança e adaptação com o meio envolvente. No setor marítimo

esta afirmação não é diferente. Tendo em conta a volatilidade dos mercados e da meteorologia, exigem que o serviço prestado seja ágil e rápido, sendo fundamental para o crescimento do negócio. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Taxa de chamadas atendidas pelo Departamento [%]** - O contato direto com o cliente é um dos fatores que mais diferencia a MSC Portugal dos demais concorrentes. A constante disponibilidade e atendimento ao cliente é o que permite à Agência continuar como líder de mercado em Portugal. Assim, e de forma a que o serviço de qualidade não se perca, é sugerido no BSC a introdução e medição da taxa de chamadas atendidas pelo departamento. Embora ainda não seja possível fazer tal medição, é sugerido que a MSC introduza este tipo de SI, por forma a melhorar o serviço prestado.

$$(18) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de chamadas atendidas}}{N^{\circ} \text{ de chamadas recebidas}} \times 100$$

PI3 - Aumentar a eficiência dos processos – Um processo para ser tratado de forma eficiente é necessário que desde que é iniciado até que termine não necessite de constantes retificações e alterações. Caso contrário, consome demasiado tempo, o que impossibilita a abertura de novos processos. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Taxa de correções feitas a bookings por erros internos [%]** – Permite analisar a percentagem de correções que os *Customer Services* necessitam de fazer por erro próprio, traduzindo a ineficiência ou eficiência dos mesmos. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(19) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de correções a bookings por erro interno}}{N^{\circ} \text{ total de correções a Bookings}} \times 100$$

- **Taxa de correções feitas a Bs/L por erros internos [%]** – Permite analisar a percentagem de correções que os *Documentation Assistants* necessitam de fazer por erro próprio, traduzindo a ineficiência ou eficiência dos mesmos. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(20) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de correções a Bs/L por erro interno}}{N^{\circ} \text{ total de correções a Bs/L}} \times 100$$

- **Taxa de documentos classificados (*Workflow*) [%]** – Permite analisar a ineficiência ou eficiência dos *Export Assist*, compreendendo a capacidade de resolução de problemas e rapidez de resposta. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(21) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de documentos classificados}}{N^{\circ} \text{ de documentos recebidos}} \times 100$$

- **Taxa de *bookings* recebidos via INTTRA [%]** – De forma a aumentar a eficiência do departamento é necessário utilizar os SI fornecidos pela empresa. Assim, os clientes têm a possibilidade de deixar de enviar pedidos de novas reservas via e-mail, e, podem assim, começar a enviar eletronicamente através da plataforma INTTRA, facilitando o trabalho dos *Customer Services* na introdução das reservas em sistema, como também evitando o erro interno. Assim, é importante a medição deste indicador, por forma a compreender a percentagem de clientes que ainda não aderiu à nova ferramenta e atuar de acordo. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(22) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de bookings recebidos via INTTRA}}{N^{\circ} \text{ total de bookings}} \times 100$$

- **Taxa de instruções de BL recebidos via INTTRA [%]** – De forma a aumentar a eficiência do departamento é necessário utilizar os SI fornecidos pela empresa. Assim, os clientes têm a possibilidade de deixar de enviar instruções para a emissão de Bills of Lading via e-mail, e, podem assim, começar a enviar eletronicamente, facilitando o trabalho dos *Documentation Assistants* na introdução da informação nos contratos de transporte, como também evitando o erro interno. Assim, é importante a medição deste indicador, por forma a compreender a percentagem de clientes que ainda não aderiu à nova ferramenta e atuar de acordo. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(23) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de instruções de B/L recebidos via INTTRA}}{N^{\circ} \text{ total de instruções de B/L}} \times 100$$

PI4 – Melhoria dos SI – Os sistemas de informação têm por objetivo a centralização da informação de forma fácil e intuitiva. No caso da MSC Portugal, os SI existentes no Departamento de Exportação estão compostos por diversas bases de dados que não estão interligadas entre si. Assim, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nº de sugestões realizadas para melhoria dos SI [unid.]** – Os colaboradores que utilizam diariamente os diversos SI fornecidos pela empresa são os que melhor conhecem os sistemas e bases de dados existentes. Desta forma, são as pessoas indicadas para comunicar as suas dificuldades sentidas no dia-a-dia e sugerir novas ferramentas para eficiência do departamento.
- **Nº de novos processos em curso [unid.]** – Este indicador permite mensurar o número de novas ferramentas que estão a ser trabalhadas junto do Departamento de IT.
- **Taxa de processos finalizados [%]** – Este indicador permite mensurar a rapidez de resposta e o tratamento dos processos na finalização de novas ferramentas a utilizar no departamento, por forma a melhorar a eficiência dos colaboradores. Deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(24) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de processos finalizados}}{N^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100$$

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento – A Tabela V apresenta, para a perspetiva da aprendizagem e crescimento, os objetivos estratégicos, os indicadores de *performance* para cada objetivo, unidade de medida e sua periodicidade de mensuração.

Tabela V - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - Dep. Exportação - MSC Portugal

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	AC1 - Retenção de talentos	Taxa de FTEs efetivos no Departamento	%	trimestral	88%
		Taxa de FTEs que saíram do Departamento	%	trimestral	5%

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de <i>performance</i>	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	AC2 - Qualificação da formação	Nº de horas média de formação por colaborador	Horas	trimestral	11
		Montante médio investido em formações por colaborador	€	trimestral	90
	AC3 – Criação de um ambiente motivador	Taxa de aumento salarial	%	anual	2%
		Taxa de absentismo	%	mensal	3%
		Nº de teambuildings	Unid.	anual	1

Fonte: Elaboração própria

AC1 – Retenção de talentos – Para atingir um serviço de excelência é necessário também reter os colaboradores com melhores competências. Assim, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Taxa de FTEs efetivos no departamento [%]** – Permite mensurar a *Full Time Equivalent* (FTE) de colaboradores que integram o Departamento de Exportação e que se encontram nos quadros da empresa. Também permite compreender de forma indireta o nível de satisfação e retenção de talentos. Este indicador deve ser calculado através da seguinte fórmula:

$$(25) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de FTEs efetivos}}{N^{\circ} \text{ de FTEs total}} \times 100$$

- **Taxa de FTEs que saíram do departamento [%]** – Permite mensurar a taxa de percentagem de saídas voluntárias e involuntárias de *Full Time Equivalent* (FTE) de colaboradores no departamento. No caso de assumir uma taxa com valores elevados, esta pode indicar certos problemas organizacionais, nomeadamente problemas do foro motivacional. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(26) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de FTEs que saíram do departamento}}{N^{\circ} \text{ de FTEs total}} \times 100$$

AC2 – Qualificação da formação – A MSC Portugal acredita que a qualificação da formação dos colaboradores é de extrema importância, uma vez que são o maior ativo da empresa e, por consequência, os que mais acrescentam valor à empresa. Anualmente são oferecidas diversas formações direcionadas à função de cada colaborador. Estas formações podem ser internas ou externas, dependendo da necessidade. Assim, considerou-se relevante a medição deste objetivo através dos seguintes indicadores de *performance*:

- **Nº de horas média de formação por colaborador [horas]** – Permite medir trimestralmente se o número de horas de formação por colaborador está a ser cumprido. Este indicador deve ser assim calculado através da seguinte fórmula:

$$(27) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de horas total de formação}}{N^{\circ} \text{ de FTEs total}}$$

- **Montante médio investido em formações por colaborador [€]** – Tem por objetivo acompanhar e mensurar o montante médio investido pela MSC Portugal na formação do departamento em causa. Este indicador deverá ser calculado através da seguinte fórmula:

$$(28) \quad \frac{\text{Gastos em formação (trimestral)}}{N^{\circ} \text{ médio de trabalhadores no trimestre}}$$

AC3 – Criação de um ambiente motivador – Para o bom funcionamento interno e alcance dos objetivos estratégicos definidos é necessário que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da agência. Para isso, considerou-se relevante a medição deste objetivo através do seguinte indicador de *performance*:

- **Taxa de aumento salarial [%]** – A progressão da carreira dos colaboradores e consequentemente o nível salarial é um dos fatores essenciais para a satisfação e retenção de talentos. Assim, este indicador deverá ser calculado através da seguinte fórmula, onde n=ano em análise:

$$(29) \quad \frac{\text{Salário médio dos FTEs (n)}}{\text{Salário médio dos FTEs (n - 1)}} - 1 \times 100$$

- **Taxa de absentismo [%]** – Este indicador tem por objetivo traduzir a percentagem de horas que não foram concretizadas pelos colaboradores do

departamento devido a ausências. Um colaborador da MSC Portugal tem que cumprir 7 horas de trabalho diárias. Assim, se um trabalhador se ausenta por motivos de doença, acidentes de trabalho, por faltas justificadas ou injustificadas, licença de maternidade ou paternidade, licença de casamento é considerado como absentismo. Apenas no caso de ausências devido a formações ou medicina do trabalho não devem ser contabilizados como absentismo. Assim, este indicador deverá ser calculado através da seguinte fórmula:

$$(30) \quad \frac{N^{\circ} \text{ de dias de trabalho perdidos por ausência}}{N^{\circ} \text{ de dias expectáveis de trabalho}} \times 100$$

- **Nº de *teambuildings* [unid.]** – Os *teambuildings* têm por objetivo a aproximação dos colaboradores e bom relacionamento entre os mesmos. Assim, considera-se relevante a contabilização do número de *teambuildings* realizados anualmente.

4.4.5. Proposta de implementação do Balanced Scorecard

A possível implementação do mapa de controlo proposto como ferramenta de apoio ao controlo de gestão, Apêndices 6 e 7, para o Departamento de Exportação da MSC Portugal necessita que as seguintes fases sejam cumpridas:

1ª Fase: a validação por parte do conselho de administração relativamente ao modelo proposto, bem como a concordância dos responsáveis do Departamento de Exportação.

2ª Fase: o conselho de administração deverá seleccionar os sistemas de informação mais adequados que consigam corresponder às funcionalidades exigidas do BSC proposto. Deve assim verificar o investimento que será necessário face às mais valias que a ferramenta pode alcançar.

3ª Fase: garantir a formação adequada da equipa responsável para a utilização da ferramenta e delegar adequadamente quem deverá preencher os diversos indicadores de *performance*.

4ª Fase: avaliar o sucesso do projeto no Departamento de Exportação e, posteriormente, replicar para os demais departamentos da empresa existentes em Portugal, adaptando de acordo com as necessidades de cada um.

5ª Fase: conclusão do projeto, garantido que é utilizado a longo prazo, uma vez que o alcance das estratégias propostas não é possível testar a curto prazo.

5. Conclusões, Limitações e Estudos Futuros

Atualmente a agência MSC Portugal, bem como o Departamento de Exportação, não possui qualquer tipo de ferramenta de gestão integrada, nem de gestão estratégica. O BSC surge assim como um marco importante no seio da Agência, uma vez que se trata de uma ferramenta efetiva para a gestão da *performance*.

Este TFM visa assim contribuir para a eliminação de problemas de gestão no Departamento de Exportação da MSC Portugal, procurando uma comunicação mais eficiente com base numa só visão empresarial, que traduza claramente o rumo estratégico a tomar.

Para realizar a proposta de BSC foi necessário realizar a análise PESTAL e a análise SWOT de forma a analisar o meio envolvente do sector, bem como analisar internamente o Departamento. Foram ainda realizadas entrevistas semi-estruturadas e analisados documentos internos, nomeadamente os KPIs em utilização no Departamento. Através destes dados e em concordância com as análises PESTAL e SWOT, foi possível definir as diretrizes para a construção do Mapa Estratégico para o Departamento de Exportação da MSC Portugal. Após esta fase, foi também possível definir os objetivos estratégicos respeitando a verticalidade do mapa. Considerou-se como base a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento e no topo a Perspetiva Financeira, mostrando assim que a valorização dos trabalhadores pode gerar valor à empresa no cumprimento das diretrizes estratégicas. Por fim, para o alcance dos objetivos estratégicos foram também definidos indicadores de *performance* adequados a cada objetivo e respetivas metas.

O Departamento de Exportação será o primeiro departamento a implementar este tipo de ferramenta sendo necessário que as fases de implementação sejam cumpridas com o devido acompanhamento.

Como em todos os estudos, também este TFM tem algumas limitações. A primeira limitação prende-se com o facto de a autora ser colaboradora do Departamento de Exportação da MSC. Apesar de tal facilitar o acesso à informação, pode não existir o distanciamento e independência necessários no tratamento da informação recolhida. A segunda limitação advém do número reduzido de entrevistas realizadas. Apesar dos

entrevistados selecionados serem as pessoas chave para a identificação da estratégia, objetivos estratégicos e indicadores, outros membros da organização poderiam também contribuir com o seu conhecimento para a proposta de BSC. Finalmente, e apesar de todos os entrevistados anteciparem benefícios com a adoção do BSC, este estudo não documenta os resultados obtidos após a implementação do BSC.

Este TFM pode ser o ponto de partida para vários estudos futuros. Seria interessante acompanhar a implementação do BSC no Departamento de Exportação da MSC Portugal e documentar os resultados obtidos. Por outro lado, seria também relevante acompanhar o desenho e implementar esta ferramenta para os demais departamentos da MSC Portugal, para posteriormente implementar em todas as Agências espalhadas pelo mundo, também representantes da MSC. Por fim, seria ainda interessante a implementação do BSC noutras organizações da indústria de transporte marítimo, por forma a identificar pontos comuns e/ou diferenças entre os vários BSC.

Referências Bibliográficas

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. 1ª Ed. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. 11ª Ed. Boston;London: McGrawHill/Irwin.
- Banco de Portugal (2019). *Boletim Económico*. [Em linha]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2019_p.pdf
- Bell, J. (2010). *Doing your Research Project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 5ª Ed. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). *The development of the balanced scorecard as a strategic management tool*, Proceedings of the 3rd International Conference on Performance
- Epstein, M. & Manzoni, J.-F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action. *Strategic Finance*. 79(2), 28-36
- Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* (2/3), 153-169.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal* 14 (6), 596-611.
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance controle stratégie*, 8(3), 125-143.
- International Chamber of Shipping (2019). *Annual Review*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.ics-shipping.org/docs/default-source/resources/ics-annual-review-2019.pdf?sfvrsn=3>
- International Maritime Organization (2020). Disponível em: <https://http://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Sulphur-2020.aspx>
- Ismail, T. & Ghazali, I. (2015). Control systems, strategy and learning. *Academy of Strategic Management Journal* 14 (1), 58-72.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a valuebased management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 349-410.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 10ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O controlo de gestão: Ao serviço das estratégias e dos gestores*. 9ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Kanji, G., & Sá, P. M. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1) 71-79.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*, 1, 10-074.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 35-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 49-61.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 87(3), 72-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Working paper*, 10-074.
- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), 207-232.
- Martins, M. (2012). Proposta de Balanced Scorecard para o ISEG. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais. *Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- Merchant, K. A., & Otley, D. (2007). A review of the Literature on Control and Accountability. *Management Accounting Research*, 2, 785-802.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 1ª Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard - Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 1ª Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- OECD (2018). *OECD Labour Force Statistics*. [Em Linha]. Disponível em:
https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-labour-force-statistics-2018_oecd_lfs-2018-en#page16
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão - Ao encontro da eficiência*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 5ª Ed. Lisboa: Lidel.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 6ª Ed. Lisboa: Lidel.
- Russo, J., & Martins, A. (2005). A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal. *Jornal de Contabilidade*, 34, 401-418.
- Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82 (1), 265-293.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5ª Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Apêndices

Apêndice 1 – Sumário das entrevistas realizadas

Cargo do Entrevistado	Data e Duração da Entrevista	
	1ª Fase	2ª Fase
Managing Director	Agosto/2019 - 1.30h	Setembro/2019 - 1.30h
Export Director & Line Manager	Agosto/2019 - 1h	
CRM & Documentation Manager	Agosto/2019 - 1h	

Apêndice 2 – Guião para a 1ª fase de entrevistas

Managing Director MSC Portugal:

1. Qual a Missão, Visão e Valores da empresa MSC Portugal?
2. Qual a estratégia que tem sido seguida até ao momento pela empresa? Haverá uma readaptação da mesma para o futuro?
3. Existe alguma relação dessa estratégia com os objetivos departamentais?
4. Descreva a Cadeia de Valor da organização?
5. Identifique os objetivos estratégicos para o departamento e sua relação.
6. Existe algum sistema de medição de desempenho a ser utilizado atualmente? Se sim, Qual?
7. Que indicadores têm sido utilizados para a medição do desempenho?
8. Com que frequência são analisados esses indicadores?
9. Quais os processos críticos para a criação de valor departamental?
10. Quais as ações necessárias para melhorar a eficiência desses processos críticos?
11. Que metas gostariam de alcançar para o departamento?
12. Quais os indicadores de *performance* mais importantes a serem abordados?

Export Director & Line Manager:

1. Tem conhecimento de uma forma clara sobre a Missão, Visão, Valores e Estratégia da MSC Portugal?
2. Qual a estratégia que tem sido seguida até ao momento pela Área Comercial e Operacional do Departamento de Exportação? Haverá uma readaptação da mesma para o futuro?
3. Existe alguma relação dessa estratégia com os objetivos departamentais?
4. Como é comunicada essa estratégia aos colaboradores pertencentes ao departamento?
5. Qual a imagem do Departamento de Exportação face à concorrência perante os clientes?
6. Que tipo de reclamações são mais comuns e como são tratadas?
7. Quais as iniciativas mais relevantes para aumentar a satisfação do cliente?

8. Existe algum sistema de medição de desempenho a ser utilizado atualmente no departamento? Se sim, qual?
9. Que indicadores têm sido utilizados para a medição do desempenho?
10. Com que frequência são analisados esses indicadores?
11. Identifique os objetivos estratégicos para o departamento e sua relação.
12. Quais os processos críticos para a criação de valor departamental?
13. Quais as ações necessárias para melhorar a eficiência desses processos críticos?
14. Que metas gostariam de alcançar para o departamento?
15. Quais os indicadores de *performance* mais importantes a serem abordados?

CRM & Documentation Manager:

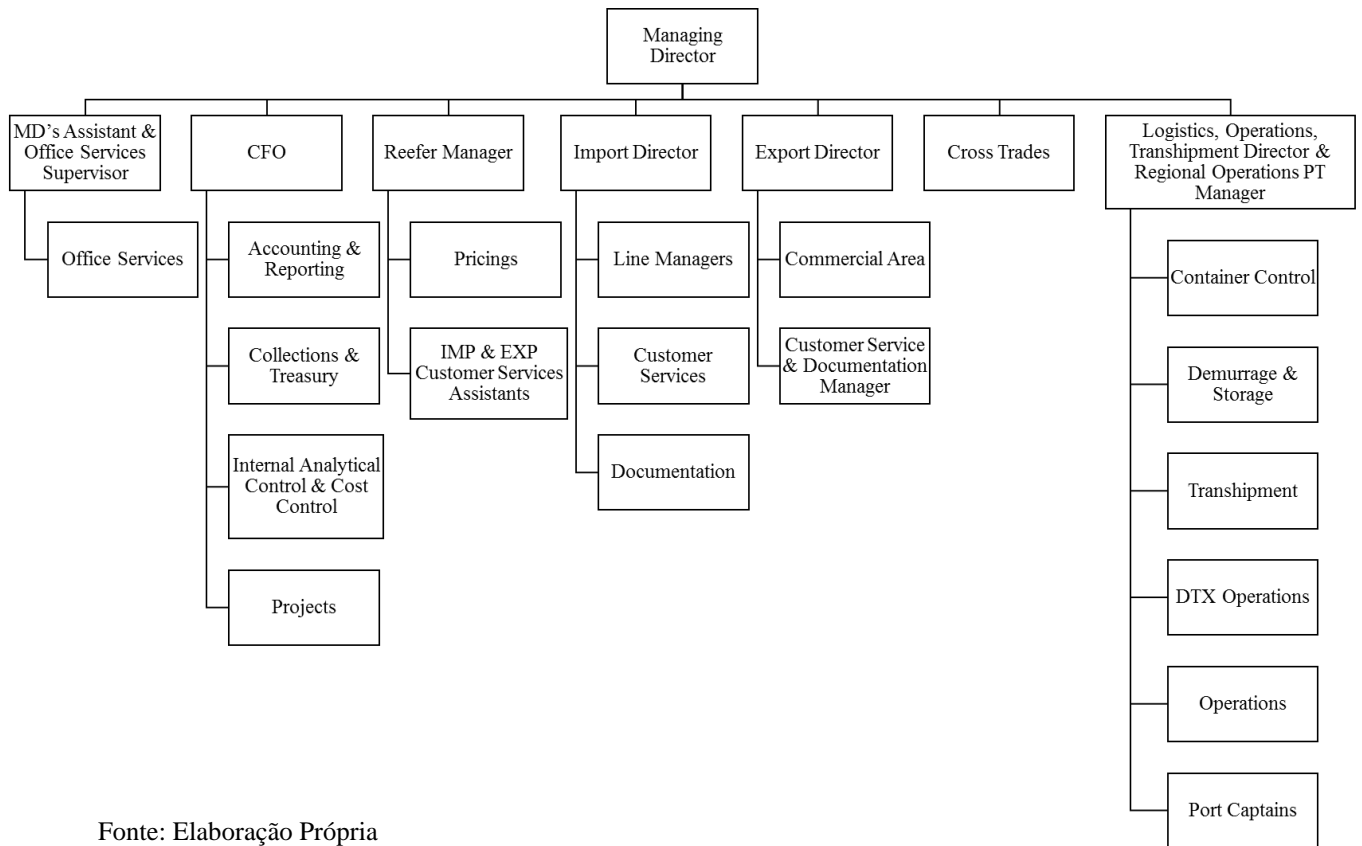
1. Tem conhecimento de uma forma clara sobre a Missão, Visão, Valores e Estratégia da MSC Portugal?
2. Qual a estratégia que tem sido seguida até ao momento pela área Operacional do Departamento de Exportação? Haverá uma readaptação da mesma para o futuro?
3. Que indicadores têm sido utilizados para a medição do desempenho?
4. Com que frequência são analisados esses indicadores?
5. Que tipo de reclamações são mais comuns e como são tratadas?
6. Quais as iniciativas mais relevantes para aumentar a satisfação do cliente?
7. Existe alguma relação dessa estratégia com os objetivos departamentais?
8. Como é comunicada essa estratégia aos colaboradores pertencentes ao departamento?
9. Existe algum sistema de medição de desempenho a ser utilizado atualmente pela área Operacional do departamento? Se sim, qual?
10. Identifique os objetivos estratégicos para o departamento e sua relação.
11. Quais os processos críticos para a criação de valor departamental?
12. Quais as ações necessárias para melhorar a eficiência desses processos críticos?
13. Que metas gostariam de alcançar para o departamento?
14. Quais os indicadores de *performance* mais importantes a serem abordados?

Apêndice 3 – Guião para 2ª fase de entrevistas

Managing Director MSC Portugal:

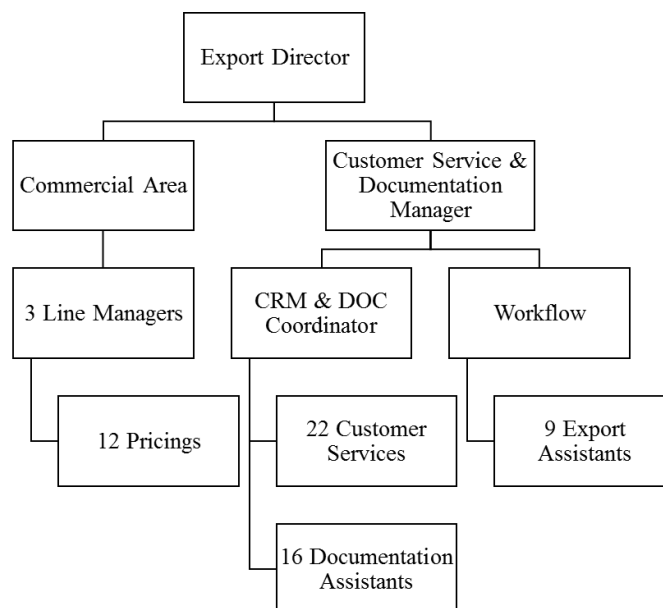
1. Concorda com os objetivos estratégicos traçados no mapa estratégico e sua relação? Se não, que ajustes faria?
2. Os indicadores de *performance* definidos no BSC vão ao encontro dos processos críticos a trabalhar no departamento? Se não, que ajustes faria?
3. Aprova a periodicidade definida para cada indicador de *performance*?
4. Quais as metas que gostaria de definir para cada indicador de *performance*?

Apêndice 4 – Organograma MSC Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 5 – Organograma Departamento de Exportação



Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 6 – KPIs vs. Responsabilidade

			Responsabilidade	
Perspetiva	Objetivos	Indicadores de performance	Comercial	Operacional
Financeira	F1 - Aumentar a quota de mercado	Market share total	x	
		Carga exportada controlada em Portugal	x	
		Taxa de crescimento do Market Share total	x	
	F2 - Aumentar o volume de Exportações	Nº total de TEUs exportados durante o ano	x	
		Taxa de crescimento de TEUs exportados durante o ano	x	
	F3 - Melhorar a produtividade	Nº médio de Bs/L realizados por Documentation Assistant		x
		Nº médio de bookings realizados por Customer Service		x
		Nº médio de cotações realizadas por Pricing	x	
		Nº médio de documentos classificados por Export Assist		x
		Produtividade média por Documentation Assistant		x
		Produtividade por Customer Service		x
		Produtividade por Pricing	x	
		Produtividade por Export Assist		x

Responsabilidade

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de performance	Comercial	Operacional
Processos Internos	PI1 - Dinamismo Comercial	Taxa de cotações enviadas que se traduziram em embarques exportados	x	
	PI2 - Melhoria continua do serviço prestado	Taxa de chamadas atendidas pelo Departamento	x	x
	PI3 - Aumentar a eficiência dos processos	Taxa de correções feitas a bookings por erros internos		x
		Taxa de correções feitas a Bs/L por erros internos		x
		Taxa de documentos classificados (Workflow)		x
		Taxa de bookings recebidos via INTTRA		x
		Taxa de instruções de B/L recebidos via INTTRA		x
	PI4 - Melhoria dos SI	Nº de sugestões realizadas para melhoria dos SI	x	x
		Nº de novos processos em curso	x	x
		Taxa de processos finalizados	x	x
Aprendizagem e Crescimento	AC1 - Retenção de talentos	Taxa de FTEs efetivos no Departamento	x	x
		Taxa de FTEs que saíram do Departamento	x	x
	AC2 - Qualificação da formação	Nº de horas média de formação por colaborador	x	x
		Montante médio investido em formações por colaborador	x	x
	AC3 - Criação de um ambiente motivador	Taxa de aumento salarial	x	x
		Taxa de absentismo	x	x
		Nº de teambuildings	x	x

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 7 – Mapa de Controlo

									1º Trimestre		2º Trimestre				3º Trimestre				4º Trimestre						
Perspetiva	Objetivos	Indicadores de performance	Unidade de medida	Periodicidade	Meta	Jan	Fev	Mar	Σ	Δ	Abr	Mai	Jun	Σ	Δ	Jul	Ag	Set	Σ	Δ	Out	Nov	Dez	Σ	Δ
Financeira	F1 - Aumentar a quota de mercado	Market share total	%	trimestral	50%																				
		Carga exportada controlada em Portugal	%	trimestral	75%																				
		Taxa de crescimento do Market Share total	%	trimestral	1%																				
	F2 - Aumentar o volume de Exportações	Nº total de TEUs exportados durante o ano	unid.	trimestral	194,148																				
		Taxa de crescimento de TEUs exportados durante o ano	%	trimestral	5%																				
	F3 - Melhorar a produtividade	Nº médio de Bs/L realizados por Documentation Assistant	unid.	mensal	220																				
		Nº médio de bookings realizados por Customer Service	unid.	mensal	180																				
		Nº médio de cotações realizadas por Pricing	unid.	mensal	180																				
		Nº médio de documentos classificados por Export Assist	unid.	mensal	150																				
		Produtividade média por Documentation Assistant	unid./h	mensal	1.43																				
		Produtividade por Customer Service	unid./h	mensal	1.17																				
		Produtividade por Pricing	unid./h	mensal	1.17																				
		Produtividade por Export Assist	unid./h	mensal	0.97																				

									1º Trimestre						2º Trimestre						3º Trimestre						4º Trimestre	
Perspetiva	Objetivos	Indicadores de performance	Unidade de medida	Periodicidade	Meta	Jan	Fev	Mar	Σ	Δ	Abr	Mai	Jun	Σ	Δ	Jul	Ag	Set	Σ	Δ	Out	Nov	Dez	Σ	Δ			
Clientes	C1 - Angariar novos clientes e negócios	Nº de novos expedidores/exportadores	unid.	trimestral	40																							
		Nº de visitas feitas a clientes pela área Comercial	unid.	mensal	20																							
	C2 - Fidelização de clientes	Taxa de cotações especiais revalidadas	%	trimestral	90%																							
		Nº de bookings cancelados pelo cliente	unid.	mensal	150																							
	C3 - Melhorar a satisfação do cliente	Nível de satisfação do cliente através de um inquérito	%	anual	75%																							
		Nº de reclamações recebidas	unid.	mensal	35																							
		Taxa de reclamações resolvidas	%	mensal	90%																							
		Tempo médio de resposta a reclamações	dia	mensal	7																							
Processos Internos	PI1 - Dinamismo Comercial	Taxa de cotações enviadas que se traduziram em embarques exportados	%	mensal	40%																							
	PI2 - Melhoria continua do serviço prestado	Taxa de chamadas atendidas pelo Departamento	%	mensal	95%																							
	PI3 - Aumentar a eficiência dos processos	Taxa de correções feitas a bookings por erros internos	%	mensal	5%																							
		Taxa de correções feitas a Bs/L por erros internos	%	mensal	5%																							
		Taxa de documentos classificados (Workflow)	%	mensal	60%																							
		Taxa de bookings recebidos via INTTRA	%	mensal	50%																							
		Taxa de instruções de B/L recebidos via INTTRA	%	mensal	65%																							
	PI4 - Melhoria dos SI	Nº de sugestões realizadas para melhoria dos SI	unid.	trimestral	5																							
		Nº de novos processos em curso	unid.	trimestral	3																							
		Taxa de processos finalizados	%	trimestral	70%																							

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de performance	Unidade de medida	Periodicidade	Meta	Jan	Fev	Mar	1º Trimestre		Abr	Mai	Jun	2º Trimestre		Jul	Ag	Set	3º Trimestre		Out	Nov	Dez	4º Trimestre	
									Σ	Δ				Σ	Δ				Σ	Δ				Σ	Δ
Aprendizagem e Crescimento	AC1 - Retenção de talentos	Taxa de FTEs efetivos no Departamento	%	trimestral	88%																				
		Taxa de FTEs que saíram do Departamento	%	trimestral	5%																				
	AC2 - Qualificação da formação	Nº de horas média de formação por colaborador	Horas	trimestral	11																				
		Montante médio investido em formações por colaborador	€	trimestral	90																				
	AC3 - Criação de um ambiente motivador	Taxa de aumento salarial	%	anual	2%																				
		Taxa de absentismo	%	mensal	3%																				
		Nº de teambuildings	Unid.	anual	1																				

Fonte: Elaboração própria